

***AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL  
NA EDUCAÇÃO INFANTIL:  
UTILIZANDO A MATRIZ SWOT COMO  
FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO***

**Carolina da Silva Severo<sup>1</sup>  
Lauraci Dondé da Silva<sup>2</sup>**

**RESUMO**

Este é um relato de TCC do curso de Pedagogia o qual objetivou promover a autoavaliação de uma escola de educação infantil, visando apontar as qualidades e limitações com vistas à elaboração de um plano de melhorias para qualificar o seu processo de ensino e aprendizagem. Trata-se de um estudo exploratório descritivo em que se utilizou a observação e a entrevista guiadas pela metodologia da Matriz *SWOT e tendo* como sujeitos os integrantes da escola. Como resultados, os pontos fortes apontaram o interesse de todos em participar das questões da escola e o entendimento de infância e apresentou, como o único ponto fraco, a falta constante dos professores. A autoavaliação deve ser construída por todos os envolvidos, pois só assim haverá mudanças significativas nos processos da organização.

**Palavras-chave:** Avaliação institucional, autoavaliação institucional, gestão escolar, matriz *SWOT*.

**ABSTRACT**

This is the report of a Course Completion Assignment in which the objective was to conduct the self evaluation of a children's education school, that sought to point out the qualities and limitations, in regards to the elaboration of an improvement plan, in order to further qualify the teaching and learning process. It is an exploratory and descriptive study, obtained through observations and interviews guided by the SWOT Matrix methodology, having as subjects the school's constituents. As results, the strong aspects point towards the interest demonstrated by everyone in participating of the school's issues and the better understanding of infancy, and showed, as the only weakness, the recurring absence of the teachers. This self evaluation must be built by all of those involved, because that is the only way to achieve significant changes in the organization's processes.

**Keywords:** Institutional evaluation, institutional self evaluation, school management, SWOT matrix.

**INTRODUÇÃO**

A busca por melhorias e qualidade de qualquer organização, produto e/ou serviço resulta no seu aperfeiçoamento e visa atingir seus objetivos e, ao mesmo tempo, responder

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Coordenação Pedagógica/ ULBRA

<sup>2</sup> Professora-Orientadora do curso de Pedagogia/ULBRA (lauracidonde@gmail.com)

ao que a sociedade atual exige. Desta forma, profissionais da educação, instituição escolar e comunidade primam por uma educação orientada para a promoção do desenvolvimento humano, em que o essencial é que a escolaridade resulte no desenvolvimento de competências sólidas e abrangentes, numa perspectiva de busca pela qualidade.

Por esta razão, cabem alguns questionamentos: como uma escola, a fim de atender a essa demanda, pode realizar a sua melhoria contínua, enquanto atua para promover a formação e a aprendizagem de seus alunos? Como pode superar suas limitações e maximizar suas potencialidades?

Há algumas possibilidades e formas para fazê-lo. Porém só será efetivamente eficaz se tiver, como requisitos básicos, processos de uma avaliação sistemática, crítica e reflexiva que atue como essência e como elementos inerentes a construir significados positivos no processo educacional.

A autoavaliação constitui-se numa estratégia fundamental que atende a um conjunto de necessidades de melhoria contínua da escola e de seu sistema como um todo, associado a processos de avaliação que envolvam: verificar se os resultados propostos pela escola estão sendo atingidos, quais as áreas em que se percebe as maiores dificuldades ou facilidades nesta busca, tomar decisões pautadas em uma análise de informações e prestar contas à sua comunidade a respeito da promoção de educação de qualidade.

Portanto, cabe aqui a ideia de avaliação institucional como uma prática contínua, envolvendo toda a instituição para que compreendam, com clareza, sobre a concepção de avaliação, seus pressupostos, princípios e objetivos. Segundo Dias Sobrinho (2003, p.177) a avaliação institucional é:

Uma prática social orientada, sobretudo, para produzir questionamentos e compreender os efeitos pedagógicos, éticos, sociais, econômicos do fenômeno educativo, e não simplesmente uma operação de medida e muito menos um exercício autocrático de discriminação e comparação.

Desta forma, a avaliação institucional está a serviço da gestão escolar, visto que constitui o trabalho de organização, orientação e mobilização de esforços e recursos escolares. Como nos traz Lück (2012, p.30): “a avaliação institucional é uma função de gestão que articula-se a outras funções de organização dessa gestão formando com elas um conjunto de ações que se reforçam reciprocamente na busca pela atuação competente”.

Sendo a avaliação uma ferramenta de busca e de reflexão voltada para o aprimoramento institucional, fundamenta-se em informações úteis e confiáveis, de acordo com os princípios e objetivos pertinentes à escola. Em decorrência disto, é necessário que essa avaliação esteja fundamentada, entre outros aspectos, na qualidade do ensino, em mudanças na prática, visando à busca por melhorias e transformações. Nesse sentido, Lück (2012, p.33) nos traz que:

A Avaliação deve ser promovida como expressão de gestão democrática, participativa, transparente e justa, como condições sem as quais se torna um instrumento de mera verificação e descrição formal de dados e informações que, dessa forma ganham dimensão e significado burocrático, em vez de características pedagógicas, de caráter transformador.

Para que se crie de fato uma cultura de autoavaliação, a liderança dos gestores é fundamental, levando em consideração a cultura local onde a instituição está inserida. Como forma de superar estas resistências cabe ao gestor desenvolver práticas participativas de avaliação, de modo que os membros da comunidade sintam-se protagonistas deste processo e percebam os seus benefícios.

Para garantir essa mobilização, o gestor deve promover a avaliação segundo uma perspectiva proativa orientada para o desenvolvimento e a melhoria contínua, e não com a perspectiva de controle e cobranças que, por si só, gerará rejeições, desconforto e resistências. Assim, as barreiras são diminuídas e a avaliação se torna mais efetiva.

O presente estudo teve por finalidade promover a autoavaliação de uma escola municipal de educação infantil da cidade de Esteio, visando identificar e potencializar seus pontos fortes e minimizar suas limitações com vistas à elaboração de um plano de melhorias para qualificar ainda mais o seu processo de ensino e aprendizagem.

Reconhecida pela excelência no atendimento e trabalho desenvolvido com os 126 alunos na faixa etária entre 0 e 6 anos, a EMEI fica localizada em um bairro periférico do município, contando, atualmente, com 22 professoras e 7 funcionários que foram todos protagonistas desta avaliação.

Sobre a perspectiva do autoconhecimento, Lück (2012, p.47) nos revela que “a autoavaliação permite a promoção do autodesenvolvimento e ajuda a romper as couraças da autoproteção e medos, muito mais associados às práticas de avaliação externa”. Assim sendo, o processo de realização e de construção da autodeterminação está associado à autonomia. Portanto, a autoavaliação é efetiva na medida em que a própria escola se envolve em um processo de planejamento, implementação da avaliação, análise e interpretação de dados e informações e, posteriormente, da utilização desses resultados para a reformulação de suas ações, com vistas à adoção de práticas mais efetivas.

Nesse processo, funcionários e professores da escola e pais são envolvidos na definição de instrumentos e de estratégias de coleta e análise de dados a serem utilizados por eles, na avaliação do seu próprio desempenho e responsabilidades e na proposição de ações necessárias à melhoria de sua atuação. Toda escola interessada nessas melhorias se autoavalia, dedicando atenção e esforços no sentido de rever suas práticas de maneira objetiva, assim como a organização de seus processos e até mesmo sua própria estruturação, tendo por base a observação e julgamento objetivos sobre suas ações educativas.

## MATERIAL E MÉTODOS

Tendo em vista os objetivos da gestão e necessidade de responder algumas questões como: de que maneira sistematizar e analisar um conjunto integrado de dados que respondam a questões que desafiam a melhoria da prática educativa? Qual a forma para analisar, de maneira conjunta, os elementos associados a uma situação-problema? Como organizar uma produção de ideias de forma interativa?

Estes questionamentos resultam na criação de instrumentos de monitoramento e avaliação, como a Matriz *SWOT*, uma ferramenta de diagnóstico, muito utilizada na Gestão Estratégica, que auxiliou a instituição a analisar e compreender a situação em que se encontrava no que diz respeito, a suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, para que atingisse o sucesso em suas metas e o objetivo deste trabalho.

O método de Análise *SWOT* permite que se tenha uma visão abrangente do funcionamento da instituição escolar. Através da Matriz *SWOT*, que tem como foco o delineamento de cada aspecto relativo à qualidade de ensino, sob o ponto de vista interno e externo ao ambiente estudado, utilizando-se os pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) (BALDNER; DECOURT; NEVES, 2012).

Esse instrumento possibilitou relacionar as oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno da instituição e, após concluir a análise estratégica, perceber como o ambiente externo pode estar influenciando o ambiente interno e o rumo da instituição escolar.

Primeiramente, foi preciso apresentar a ferramenta de avaliação aos professores e funcionários para que pudessem compreender a importância deste processo e a sua funcionalidade. Para elencar as variáveis desta matriz dois diferentes momentos foram propostos, mas ambos tiveram a mesma finalidade, identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as ameaças e as oportunidades do ambiente externo. O primeiro foi realizado com 12 pessoas, funcionários do turno da manhã que, individualmente, apontaram os pontos que consideravam fortes e fracos, tanto do ambiente interno quanto do externo à instituição.

O segundo momento, realizado com o grupo da tarde, ocorreu de maneira coletiva e os participantes deveriam indicar também as limitações e qualidades dos espaços em que a escola está inserida. Durante a eleição das variáveis, foram considerados pontos fortes e fracos aqueles detectados dentro da instituição, pois referem-se ao ambiente interno, como por exemplo: o nível de formação profissional dos educadores pode ser considerado uma qualidade, ou seja, um ponto forte, já a falta de professores por motivo de atestados e licenças saúde, torna-se uma dificuldade, ou seja, um ponto fraco.

As oportunidades e ameaças referem-se às condições do ambiente externo que o objeto de estudo se refere, e dessa maneira, foi preciso pensar em quais conveniências e limitações oferecidas pela mantenedora e pela sociedade e/ou comunidade (ambiente externo).

Após o processo inicial de apuração das variáveis do ambiente interno e do externo, foi preciso correlacionar ponto por ponto, considerando a seguinte ordem e perguntas:

- Pontos fortes com as oportunidades: “o quanto este ponto fortalece a oportunidade?”
- Pontos fortes com as ameaças: “o quanto este ponto enfraquece a ameaça?”
- Pontos fracos com as oportunidades: “o quanto este ponto impede a oportunidade?”
- Pontos fracos com as ameaças: “o quanto este ponto amplia a ameaça?”

Para designar uma pontuação para cada um dos pontos no momento que eram confrontados foi necessário seguir os seguintes conceitos:

- **0** = não interfere; **1** = pouca interferência; **3** = muita interferência

Após correlacionar as variáveis levantadas, iniciou-se a análise dos resultados, sendo preciso somar as pontuações de cada linha, verificando os itens que apresentaram maior pontuação. Dessa forma, os itens que receberam uma pontuação mais elevada tiveram prioridade no momento da construção do plano de ação, sendo que os pontos fortes e as oportunidades devem ser potencializados e os pontos fracos e ameaças devem ser eliminados e, ou minimizados.

## **RESULTADOS**

Conforme Batista e colaboradores (2011) a matriz SWOT tem o objetivo de compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a organização com base nas quatro variáveis, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e com o auxílio da SWOT, a organização consegue retirar obstáculos e, assim, com clareza e objetividade, identificar suas forças e fraquezas dentro do ambiente interno e as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo.

Assim, os dados levantados durante a realização de todo o processo, neste trabalho, serviram como subsídios para a análise dos aspectos relativos à estrutura e funcionamento da escola, considerando suas potencialidades, entraves, oportunidades e ameaças. O resultado final das informações e dados levantados foram os seguintes:

### **Pontos Fortes:**

- Redução de carga horária (- 2h, totalizando, atualmente, 30h semanais);
- Interesse dos funcionários em participar das atividades e questões relacionadas ao funcionamento da escola;

- Gestão pensando em melhorias para todos os segmentos;
- Integração no grupo de novos profissionais;
- Planejamento à distância e 3h complementares na escola;
- Entendimento de infância pelos funcionários e educadores;
- Compreensão da necessidade de convocação de professor em dia de PAD (Planejamento à Distância);
- Profissionais com disponibilidade interna para suprir dificuldades inesperadas.

### **Pontos Fracos:**

- Falta de elo na relação com a comunidade;
- Dificuldade de readequação frente ao crescimento da escola em curto prazo no que se refere a: espaço físico, equipamento, pessoal, atendimento aos alunos;
- Número de elevado alunos x Possibilidade de exercício de uma prática pedagógica voltada para o educar;
- Excesso de trabalho administrativo;
- Falta de reunião mensal;
- Diminuição de autonomia em função de determinações da SMEE (Secretaria Municipal de Educação e Esporte);
- Falta de flexibilidade quanto às diretrizes para alimentação dos alunos;
- Dificuldade em operacionalizar, na prática, o que é visto na teoria;
- Horários de atendentes não são compatíveis com a necessidade da escola;
- Faltas de professores (atestados e licenças).

### **Oportunidades:**

- Comunidade Participativa;
- Reuniões de Equipes diretivas das EMEI's (Escola Municipal de Educação Infantil) do município de Esteio;
- Auxílio financeiro na graduação;
- Formação Continuada pela SMEE
- Assessoramento constante por parte SMEE.

## **Ameaças:**

- Falta de conhecimento da SMEE da realidade da escola;
- Burocracia lenta na administração;
- Unificação das EMEI's;
- Falta de autonomia da escola;
- Má compreensão da definição de Educação Infantil pela comunidade.

Com a CPA (Comissão Própria de Avaliação) formada com um ou mais representante de cada segmento e a Matriz com seus pontos descritos, foi o momento de correlacionar os pontos fortes com as oportunidades e ameaças, observando de que maneira esse pontos fortalecem as oportunidades e como eles podem enfraquecer as ameaças. Posteriormente, foi o momento de correlacionar os pontos fracos com as oportunidades e ameaças, considerando como eles podem impedir que as oportunidades ocorram e de que forma podem ampliar as ameaças apresentadas.

Dentre os 8 pontos fortes que fortalecem as oportunidades levantados nesta instituição, 6 deles ficaram empatados com 12 pontos cada um:

A partir de diálogo entre os membros da CPA, foi possível chegar a um consenso de que, entre estes seis pontos com pontuação equivalente, dois deles se destacaram e mereceram ser evidenciados:

- Interesse dos funcionários em participar das atividades e questões relacionadas ao funcionamento da escola.
- Entendimento de infância pelos funcionários e professores.

Isso por que tratam da concepção de educação infantil que os profissionais envolvidos nesta instituição detêm e, pela consciência da importância em participar das atividades promovidas pela escola, bem como de buscar informações sobre as questões que dizem respeito a ela, contribuindo assim para o bom funcionamento e para a qualidade do ensino. Para potencializar ainda mais estas qualidades da instituição e do grupo que a compõe é importante a valorização destes profissionais, com reconhecimento pela excelência no trabalho que desenvolvem em razão do entendimento de que a criança é o principal sujeito da ação pedagógica e pelo fato de considerarem que o desenvolvimento infantil se dá numa rede de significações.

Para que permaneça esse empenho em participar, de forma efetiva, da programação, planos e tarefas desenvolvidas na escola é de suma importância que se continue socializando e compartilhando os planejamentos das atividades, buscando sempre a permanência de parcerias entre os educadores e funcionários, reconhecendo e parabenizando esse trabalho coletivo.

No que se refere aos pontos fortes que podem enfraquecer as ameaças, pode-se ver a capacidade de coerência dessa autoavaliação, já que os pontos fortes da instituição que podem aumentar ainda mais as oportunidades são os mesmos que podem minimizar as ameaças. Os dois pontos afirmam a autenticidade dos dados levantados:

- Interesse dos funcionários em participar das atividades e questões relacionadas ao funcionamento da escola.
- Entendimento de infância pelos funcionários e professores.

Esses pontos, como descritos anteriormente, são as grandes qualidades desta instituição e desse grupo de profissionais, necessitando que sejam ainda mais potencializados para que possam continuar colaborando para o bom funcionamento da escola, enfraquecendo as ameaças que se revelaram.

Nos pontos fracos que impedem as oportunidades, dentre os 10 pontos levantados, um obteve 9 pontos, destacando-se assim como o ponto fraco que mais impossibilita que as oportunidades sejam, de fato, aproveitadas, sendo ele:

- Faltas de professores (por motivo de atestados e licenças).

O alto índice de ausência de professores não é uma realidade exclusiva dessa instituição, mas sim uma estatística a nível nacional. É preciso destacar que, como em qualquer atividade profissional, muitos são os fatores que levam um docente a se ausentar do trabalho. A importância de manter os alunos na escola, mesmo mediante a falta de profissionais, reside no fato de que muitos pais não podem ficar com seus filhos, pois estão no trabalho, e contam com a escola para que a segurança dos mesmos seja mantida.

Por essa razão, a escola tem a necessidade de readaptar a organização do quadro de funcionários e remanejar muitos deles para outros setores, a fim de manter os estudantes na instituição, o que acaba por trazer algumas limitações, desgaste dos demais funcionários que estão cobrindo as faltas dos colegas, sobrecarga de trabalho, dificuldade em colocar em prática o que é visto na teoria, impossibilidade de participar, muitas vezes, das formações continuadas ofertadas pela SMEE, já que não há outros educadores que possam suprir essas faltas, entre outras dificuldades lá encontradas.

Em geral, quando se analisa este cenário, a crítica recai sobre os professores. No entanto, uma das medidas para diminuir este ponto fraco seria a mantenedora prestar atenção nos motivos das faltas e avaliar quais e de que maneira podem ser evitadas. Já que um dos dados relevantes é que muitas das justificativas são ligadas à saúde, torna-se, portanto, importante haver um trabalho de prevenção destas patologias, a fim de evitá-las.

Uma opção possível pelos gestores da escola é a tentativa de agendar as faltas previstas, através do diálogo entre os servidores, a fim de que não haja muitos funcionários ausentes na mesma data e turno. Outra alternativa que pode solucionar as dificuldades

ocasionadas pelo absenteísmo é a contratação de novos funcionários por parte da administração, pensando em não deixar o quadro de funcionários tão engessado.

Por fim, um dos itens mais importantes se refere ao ponto que mais alarga as ameaças desta instituição, que se torna fraco em virtude da instituição contar com profissionais com uma excelente concepção de educação infantil, porém, devido ao número elevado de alunos por turma, nem sempre é possível estabelecer uma prática docente voltada ao educar, e sim, apenas ao cuidar.

Ficou, portanto, definido que o ponto fraco que amplia as ameaças é o:

- Número elevado de alunos x Possibilidade de exercício de uma prática pedagógica voltada para o educar.

Os educadores infantis sabem da imensa complexidade no ato de educar e cuidar e que estes estão entrelaçados nessa etapa da educação, já que educar crianças pequenas significa propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens, rompendo com a divisão entre os aspectos cuidado e educação. Com um número excessivo de alunos por adulto na sala de aula, é dificultada esta perspectiva de integração, evidenciando muitas vezes, o cuidar.

Por essa razão, reduzir o número de alunos em sala é essencial para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem. Tem relação direta também com a redução do adoecimento dos profissionais da educação, um dos pontos fracos demonstrado nesta pesquisa o qual impede as oportunidades.

Claro que há custos, pois é preciso abrir mais turmas, contratar mais pessoas. Mas é nas atitudes práticas que a administração provará o quanto se preocupa de fato com a educação.

A Matriz *SWOT* fica definida da seguinte forma:

Figura 1 - Matriz SWOT da Escola de Educação Infantil

M A T R I Z S W O T		AMBIENTE EXTERNO													
		Oportunidades	Comunidade Participativa	Prioridade Específica do EMEF	Realização de Projetos Pedagógicos	Formação Contínua dos Prof. EMEF	Assessoria Técnica para o EMEF	Total	Ameaças	Falta de equipamentos do EMEF da realidade da escola	Excesso de trabalho administrativo	Unificação dos EMEFs	Falta de autonomia da escola	Má compreensão da definição de Educação Infantil pelo comissário	Total
AMBIENTE INTERNO	Pontos Fortes														
	Redução de carga horária (2h semanais)		0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0
	Interesse dos funcionários em participar das atividades e questões relacionadas ao funcionamento da escola		3	3	0	3	3	6		1	0	3	3	3	6
	Gestão pensando em melhorias para todos os segmentos		3	3	0	1	3	6		1	1	1	1	3	7
	Integração no grupo de novos professores		3	3	0	3	3	6		1	0	1	0	3	5
	Planejamento à distância e on-line complementares na escola		3	3	0	3	3	6		0	0	0	0	1	1
	Entendimento de infância pelos funcionários e educadores		3	3	0	3	3	6		3	0	3	1	3	6
	Compromisso da comunidade de convocação de professor em dia de PAE		3	3	0	3	3	6		0	0	1	0	3	4
	Professores com disponibilidade interna para suprir dificuldades incorporadas		3	3	0	3	3	6		0	0	1	1	0	2
	Pontos Fracos														
	Falta de elo de relação com a comunidade		3	0	0	0	0	3		0	0	0	3	3	6
	Dificuldade de readaptação frente ao crescimento da escola em curto prazo no que se refere a espaço físico, equipamento, pessoal, atendimento aos alunos		3	1	0	1	0	5		1	3	3	3	3	8
	Número elevado de alunos x possibilidade de exercício de uma prática pedagógica voltada para educar		1	1	0	1	0	3		3	3	3	3	3	6
	Excesso de trabalho administrativo		3	1	0	1	0	5		3	3	1	1	0	8
	Falta de reunião mensal		3	0	0	0	0	3		3	0	3	3	3	6
	Diminuição de autonomia em função de determinações da SMEE		3	0	0	0	0	3		3	1	3	3	3	6
	Falta de flexibilidade diretrizes para alimentação dos alunos		3	0	0	0	0	3		3	0	3	3	3	6
	Dificuldade em operação realizar na prática o que existe no plano		3	0	0	1	0	4		0	0	3	3	3	9
	Horário de atendentes não compatível com a necessidade da escola		0	1	0	1	0	2		3	0	3	3	3	6
	Faltas de professores (atestados e licenças)		3	3	0	3	0	6		0	3	3	3	3	6

Fonte: Construção Própria

Com a Matriz completa e com seus pontos definidos foi o momento de convocar a CPA e utilizar estes resultados da avaliação institucional na elaboração de Plano de Melhoria, pois “o processo de avaliação institucional da escola, como de resto toda e qualquer avaliação educacional, é válido, na medida em que seja realizado com o foco na melhoria dos trabalhos realizados” (LÜCK, 2012, p.130).

Sabemos que todos os esforços de avaliar são efetivos quando se transformam em uma ação organizada e apoiada na realidade escolar sobre a qual e com a qual se realizou o processo avaliativo. Após muito diálogo, reflexões e busca de estratégias para elaboração de um planejamento que pudesse minimizar e/ou eliminar os pontos fracos e ameaças, ficou assim decidido o quadro de melhorias:

**Tabela 1** - Plano de Melhorias do Ponto Fraco que amplia as Ameaças.

O que	Quem	Quando	Onde	Por que	Como	Quando
- Número elevado de alunos X Possibilidade de prática pedagógica voltada ao educar.	- Administração Municipal revendo os projetos de lei levando em consideração o espaço físico livre e adequando a realidade da escola.	- No início e ao longo do ano letivo e/ ou conforme a necessidade.	- Na mantenedora, neste caso SMEE.	- Muda a visão assistencialista; - Melhora o atendimento; - Oportunidade de emprego a educadores, especialistas em educação e estagiários.	- Contratando profissionais capacitados; Abrindo novas turmas; - Parceria com agências de emprego (Fulbra, CIEE)	- Custo da Prefeitura.

**Tabela 2** - Plano de Melhorias do Ponto Fraco que impede as Oportunidades.

O que	Quem	Quando	Onde	Por que	Como	Quando
- Falta de professores por motivos de licenças e atestados.	- Equipe diretiva e administração.	- Mediante dificuldade em adequar a rotina escolar devido as faltas.	- Na escola e juntamente com a mantenedora, neste caso SMEE.	- Possibilita aproveitar as oportunidades disponíveis; - Evita sobrecarga dos demais funcionários que cobrem estas faltas; - Não traz prejuízos a aprendizagem dos alunos.	- Contratando profissionais capacitados; - Gestão estabelecendo diálogo para agendamento de faltas previstas; - Administração rever o estatuto do servidor.	- Custo da Prefeitura

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação é uma ação imprescindível em qualquer momento da vida do ser humano e parte indispensável em qualquer processo de aprendizagem. Conforme Both (2012) o ensinar e o avaliar estão entrelaçados e quando desvinculados perdem a razão de ser.

Nos últimos anos, a avaliação tem se tornado um procedimento cada vez mais relevante nos mais variados cenários educativos e formativos, voltada a diferentes focos, como processo de aprendizagem, desempenho de alunos, programas, planos, currículos, projetos e instituições.

Segundo Villas Boas (2009), a avaliação como um dos aspectos fundamentais do trabalho pedagógico, vem se alargando e direcionando novos desafios para professores, gestores e pesquisadores.

Algumas das formas mais visíveis dessa disseminação, nas últimas décadas, são avaliações sistêmicas, entre estas, o SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), que tem como principal objetivo avaliar a Educação Básica brasileira e contribuir para a melhoria de sua qualidade e para a universalização do acesso à escola, oferecendo subsídios concretos para a formulação, reformulação e o monitoramento das políticas públicas voltadas para a Educação Básica.

Contudo, é necessário cautela para não se assumir a política de ranqueamento e minimizar a relevância dos fatores extracurriculares que influenciam diretamente nas avaliações, como por exemplo, a realidade da escola e da comunidade.

Assim, Cervi (2013) nos traz que a avaliação deve ser realizada com objetividade, conhecendo o caminho que se deseja chegar, atentando-se a eficiência, eficácia, efetividade, relevância e pertinência, promovendo a análise de informações confiáveis com o objetivo de buscar melhorias como neste trabalho realizado.

Porém, se a avaliação externa do desempenho dos alunos através de provas já se faz bastante presente no nosso sistema de ensino, o mesmo não se pode dizer da autoavaliação institucional nas escolas.

De acordo com Brandalise (2007, p. 32):

A autoavaliação institucional é uma discussão recente, uma prática ainda a ser construída nos espaços escolares. É uma modalidade de avaliação que carece de maior aprofundamento teórico e metodológico, particularmente no contexto brasileiro.

No entanto, é indiscutível que há sim, autoavaliação no ambiente escolar, mas de maneira informal já que os professores avaliam os alunos e são por eles também avaliados. Os professores e funcionários são avaliados pela direção e vice-versa, as famílias e a comunidade avaliam o trabalho realizado na escola, mas muitas vezes de uma forma velada, paralela e em segredo, e não claramente, impossibilitando que os resultados sejam socializados, discutidos, problematizados e, se houver necessidade, revistos.

Por essa razão, foi pensado um trabalho que possibilitasse a participação e envolvimento de todos os segmentos, pois com diferentes e variados olhares, dando espaço à expressão no cotidiano escolar, constitui-se em avanços no desenvolvimento da qualidade dos processos educacionais, incentivando estudos, planejamento e um “desacomodar-se” coletivo.

Portanto, os objetivos deste trabalho foram alcançados, tendo em vista que a comunidade escolar foi toda mobilizada, se organizou, trabalhou coletivamente, e utilizando a ferramenta SWOT, encontrou os resultados e elaborou seu plano de melhorias.

A avaliação é um conjunto de ações coordenadas, que visa à obtenção dos resultados desejados. Avaliar para planejar é um processo que deve estar dentro da educação, pois renuncia a improvisação, prevê o futuro, escreve caminhos que possibilitam nortear com mais propriedade a execução da ação educativa.

Para Hoffmann (2010), o caminho a ser percorrido, quando se realiza a avaliação, é motivado pelo inusitado, pelo anseio de superação, pelo desejo de chegar ao objetivo almejado. Nessa escola foi encontrado o caminho, mas antes foi preciso profunda análise,

identificação da sua realidade interna e externa a fim de melhorar o seu desempenho, principalmente em seus processos internos.

## REFERÊNCIAS

BALDNER, Paulo Roberto; DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

BAPTISTA, Jose Abel et al. **A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idiomas de São Paulo**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/Seget, 2011.

BOTH, Ivo José. **Avaliação planejada, aprendizagem consentida**: é ensinando que se avalia, é avaliando que se aprende. Curitiba: Intersaberes, 2012.

BRANDALISE, Mary Ângela Teixeira. **Autoavaliação de escolas**: processo construído coletivamente nas instituições escolares. 2007. 213 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. São Paulo: PUCSP, 2007.

CERVI, Rejane de Medeiros. **Planejamento e avaliação educacional**. 2. ed. Curitiba: Ibpe, 2013.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação institucional**: teoria e prática. São Paulo: Cortez, 2003.

HOFFMANN, Jussara. **Avaliar para promover**: as setas do caminho. Porto Alegre: Mediação, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Avaliação institucional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

\_\_\_\_\_. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

VILLAS BOAS, Benigna Maria Freitas. **Virando a escola do avesso por meio da avaliação**. 2. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2009.